

企業倫理の実効性を高める企業行動規範についての一考察

A Study of Corporate Code of Conduct to make Effect of Business Ethics

久保田 潤一郎

KUBOTA, Junichiro

日本企業における企業倫理の取組みは、続発する企業不祥事に対して問題意識をもった行政や経済団体の要請が契機となっている。したがって、1990年代に企業倫理に取組んだ企業の多くは、経済団体が制定した指針や原則に準拠した行動規範を制定し、組織内に周知する活動が中心であった。その後、企業は不祥事防止に対する認識を高め、自主的な行動規範を制定するようになった。

近年、多くの企業がCSRやステークホルダーを視野に入れた経営を重視しているが、企業倫理・法令遵守の必要性を認識しつつも、経営の中心課題として取組む経営者は少なく、企業倫理・コンプライアンスの取組みにおいては実効性の面で多くの課題を抱えている。

本研究は、企業倫理・コンプライアンス活動における先進企業の企業倫理の制度化に焦点をあて、各社に共通する行動規範と浸透活動の特徴を考察し、企業倫理の実効性を高めるための要素を明らかにする。

キーワード：企業倫理 (business ethics)、コンプライアンス (compliance)、行動規範 (code of conduct)、企業の社会的責任 (CSR: Corporate Social Responsibility)、企業倫理の制度化 (institutionalization of business ethics)

1. はじめに

企業を社会的な視点からみると、社会的公器としての企業のあるべき姿は、経営資源の効率的利用により豊かな社会を築くために貢献することである。企業は利潤を得るために、製品やサービスによる価値を社会に提供するが、それは社会の規範や法律を遵守したうえでの価値提供でなければ、社会に対して責任を果たすことはできない。しかしながら、経済の発展の陰で、企業は違法行為や市場のルールを無視する事件を繰り返してきた。

日本企業においても、近年、違法行為や人びとの生命・健康を脅かす事故が、業種、形態、規模に関係なく発生していて、企業自体のブランド価値の崩壊や倒産といった経済的損失を招いており、社会的な影響が大きいといえる。そのため、わが国では企業不祥事の発生を防止するために、企業倫理やコンプライアンスの取組みが緊急の課題となっている。企業倫理はビジネス・エシックスを訳した言葉であり、「経営倫理」「経営者倫理」と表されることもある。一方、コンプライアンスは、「法令遵守」と訳されている。そのため、日本では一般的に「コンプライアンスは法令を遵守し違反しないこと、企業倫理はコンプライアンスを含み社会規範や倫理規範を遵守すること」と理解されている。

1990年代の日本企業における企業倫理・コンプライアンスの取組みは、推進体制づくりというフレームの構築や行動規範というルールづくりが活動の中心であった。このような企業では、体制と行動規範をつくり、組織内への周知が一巡すると、活動自体が弱体化し、浸透や定着に向けた取組みが弱くなるなど、実効性の面で多くの課題を抱えている。

21世紀に入り、世界的にCSRへの関心が高まり、企業が社会的責任を果たしていく前提としての企業倫理が議論されてきている。2006年実施のビジネスパーソンを対象とした意識調査¹⁾においても、「企業倫理・コンプライアンスの取組みは、従業員の法令・企業倫理遵守意識を向上させ、従業員のモラル向上、ステークホルダーからの信頼向上という結果を導く」という肯定的な意識をもつ人が増えている。企業（経営者）は「倫理・法令遵守」のみならず「ステークホルダーからの信頼向上」、「自社の企業価値の向上」を目指す積極的な活動として企業倫理・コンプライアンスを推進することが重要である。

2. 企業倫理の制度化

(1)企業倫理の内部制度化

企業を人と同じように「倫理的行為主体」として捉え、「企業倫理の制度化」の必要性を論じた梅津（2002）は、その理由について、企業が組織全体として倫理に取組まない限り、組織内部の個人が倫理的であろうとしても、多勢に無勢であってそうした個人的な努力には限界があること、また企業には人為的に付与された法人格があるが、自然人との類比のみでは倫理的責任を問うことには限界があり、組織としての企業が自らを倫理的行為主体として考えるために、その行為目的、意思決定、行為執行、行為自覚、責任分担などを明確にしておく必要があることも「制度化」の大きな理由であると説明している（梅津、2002, p135）。

また、出見世（2001）は、水谷（1995）が「個人倫理」ではなく「組織倫理」として経営倫理の実現を図るための企業の制度と運用についての必要性を論じた「3つのC」（①企業行動憲章（具体的基準規範）の制定と公布、②規範遵守チェック機関（憲章のチェック委員会組織などの設置と運用、③経営倫理教育（周知徹底のための教育）の推進）を「企業倫理の制度化」に相当すると述べている。そして、企業経営における企業倫理の実践にとって重要なことは、「ルール違反」行為や「反社会的」行動の発生を確実に阻止することのできる社内体制の樹立であり、このような社内体制の確立が「企業倫理の制度化」であると定義している。出見世が定義する「企業倫理の制度化」の内容は、①体系的で明確に記述された倫理的行動規範の制定、②規範の浸透ならびに遵守を保証する教育訓練の徹底、③問題の発見・疑問の発生に際しての通報・相談などに即時・的確に対処する専門部署の設置、④倫理問題担当専任役員の選任、である（出見世、2001, pp.216-220）。

出見世と水谷の「企業倫理の制度化」の内容は、項目順や表現に違いがみられるが、全体としては、遵守すべき明確な行動規範の制定、行動規範の遵守活動を推進する倫理専門部署の設置・倫理担当役員の選任、倫理教育・訓練の徹底にまとめられる。

企業倫理の取組みは、行動規範の制定と周知活動や教育活動による浸透が重要となる。前述の「企業倫理の制度化」において、出見世（2001）は、企業倫理の実践において「社会の要請」や「社会的支援」の必要性に言及し、企業倫理は個別企業における企業倫理の制度化や教育・研究活動などを通して実践されるのであるが、その実践は企業倫理に対する社会の問題意識、しかも時代とともに変化していくステークホルダーの要求を十分反映したものでなければならないと論じている（出見世、2001, pp.216-220）。これは、企業倫理の活動領域を社内規範の遵守はもとより、企業に対する社会の人びとの要求ともいえる課題事項を反映した自主的な行動規範を制定し、あらゆる企業活動で実践されなければならないということを示唆している。

(2)企業倫理の課題事項と行動規範

企業倫理についての課題事項は、ステークホルダー（利害関係者）の概念に即して分類することができる。中村（2003）によれば、企業倫理への実質的取組みの初段階は、実在事象に対

表1 企業倫理の関係領域と課題事項

関係領域	価値理念	課題事項
競争関係	公正	カルテル入札、談合、取引先制限、市場分割、差別対価、差別取扱、不当廉売、知的所有権侵害、企業秘密侵害、贈収賄、不正割戻しなど
消費者関係	誠実	有害商品、欠陥商品、虚偽・誇大広告、悪徳商法、個人情報漏洩など
投資家関係	公平	内部者取引、利益供与、損失保証、損失補填、作為の市場形成、相場操縦、粉飾決算など
従業員関係	尊厳	労働災害、職業病、メンタルヘルス障害、過労死、雇用差別(国籍・人種・性別・年齢・宗教・障害者・特定疾病患者)、専門職倫理侵害、プライバシー侵害、セクシャルハラスメントなど
地域社会関係	共生	産業災害(災害・爆発・有害物質漏洩)、産業公害(廃棄・排水・騒音・電波・温熱)、産業廃棄物不法処理、不当工場閉鎖、計画倒産など
政府関係	厳正	脱税、贈収賄、不正政治献金、報告義務違反、虚偽報告、検査妨害、捜査妨害など
国際関係	協調	租税回避、ソーシャル・ダンプング、不正資金洗浄、多国籍企業の問題行動(贈収賄、劣悪労働条件、公害防止設備不備、利益送還、政治介入、文化破壊)など
地球環境関係	最小負荷	環境汚染、自然破壊など

出所：中村瑞穂『企業倫理と企業統治－国際比較－』(2003) p.8

する精密な分析であるとして、企業倫理に関わる事象を分析し、次のような「企業倫理の関係領域」と「価値理念」を基に、課題となる事項をまとめた(表1)。これらの課題事項は、社会の問題意識、時代とともに変化していくものであるとしている。

国(行政)や産業界の行動規範は、法律や規制を基にしたものである。しかし、企業が自主的に制定する行動規範は、現場の従業員に受け入れられ、遵守され、企業を取り巻くステークホルダーの課題事項を解決(改善)しうる実効性のあるものでなければならない。表1の「企業倫理の関係領域」と、その領域における「課題事項」は、現代の日本企業に該当する課題事項といえる。したがって、各企業が行動規範を制定するにあたっては、自社の事業活動と照らし合わせ、自社の事業活動の課題解決に積極的に取り組むための行動規範であることが求められる。

また、今日の行動規範に関する議論は、他律的な規範遵守ではなく、制定する企業が大切にしている企業理念と事業にかかわる法律や規制を自律的に遵守していくための規範や倫理的な価値を結びつけて行なわれている。具体的には、“…をしてはならない”という「べからず集」的なものではなく、各企業に固有の“わが社はこの理念・精神・価値を大切に、この規範を遵守(選択)する”という、従業員の判断・行動の拠り所となる理念や倫理的価値観に基づく行動規範が求められているのである。

本稿では、「企業倫理の制度化」を企業が法令遵守体制を整備し、法令のみならず倫理規範を従業員に浸透させていく自主的な組織内活動と定義し、企業倫理の制度化において企業倫理の浸透や実効性を高める行動規範の要素について考察する。

3. 先進企業の行動規範と浸透活動の特徴

日本における企業倫理・コンプライアンスの活動をリードする先進企業4社(富士ゼロックス株式会社、株式会社資生堂、松下電器産業株式会社、三菱地所株式会社)²⁾の取組みにおいて、各社の企業活動・行動の基準ともいべき行動規範に焦点をあてた。そして、各社の企業

表2 企業倫理先進企業のインタビュー調査概要

	内 容
調査対象	① 株式会社資生堂 経営企画部 CSR室 ② 松下電器産業株式会社 法務本部 企業倫理室 ③ 三菱地所株式会社 CSR推進部 ④ 富士ゼロックス株式会社 総務部 リスク&エシックスマネジメントグループ
調査(インタビュー)日	① 2006年10月17日 ② 2006年11月27日 ③ 2006年12月 6日 ④ 2006年12月 8日
主なインタビュー項目	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業理念と「行動基準」の関係 ・ 「行動基準」の改定・内容で重視したこと ・ 「行動基準」の周知活動・倫理教育内容 ・ 企業倫理・コンプライアンス活動への経営者の関わり ・ 企業倫理・コンプライアンス活動の情報公開の重視度

倫理専任部署に対して、行動規範制定と浸透活動において実効性を高めるための考え方や施策についてインタビュー調査した。調査概要は表2のとおりである。

インタビュー調査前に、4社の改定前の行動規範と現行の行動規範をもとに、各社の行動規範の基本構成および行動規範内容を一覧表にまとめた(表3、表4)。

表3、表4をもとに、各社の行動規範内容と具体的な浸透活動についてインタビューを実施した。インタビュー調査で確認できた先進企業4社における行動規範と浸透の特徴は、次のとおりである。

表3 企業倫理・コンプライアンス先進企業の企業概要と行動規範

企業名		富士ゼロックス	資生堂	松下電器産業	三菱地所
企業概要 (2006年)		・創業:1962年 ・資本金:200億円 ・従業員数:14,003名 (連結:37,633名) ・関連会社:65社	・創業:1872年 ・資本金:645億円 ・従業員数:3,227名 (連結:25,781名) ・関連会社:103社	・創業:1918年 ・資本金:44,726億円 ・従業員数:45,658名 (連結:334,402名) ・関連会社:約600社	・創業:1937年 ・資本金:1,297億円 ・従業員数:1,525名 (連結:16,430名) ・関連会社:272社
行動規範制定・改定状況					
制定	「行動基準」名称	富士ゼロックス社員行動規範	THE SHISEIDO CODE (資生堂企業倫理・行動基準)	松下電器産業行動基準	三菱地所グループ行動憲章
	制定年月	1997年10月制定	1997年9月制定	1992年1月制定	1997年12月制定
改定	「行動基準」名称	富士ゼロックス社員行動規範	THE SHISEIDO CODE (資生堂企業倫理・行動基準)	松下電器産業行動基準	三菱地所グループ行動憲章 ・行動指針
	改正年月	1999年7月一部改定	2001年10月一部改定	1998年1月改定	2002年8月改定
改定	「行動基準」名称	富士ゼロックス社員行動規範	THE SHISEIDO CODE (資生堂企業倫理・行動基準)	松下グループ行動基準	三菱地所グループ行動憲章 ・行動指針
	改正年月	2002年4月一部改定	2003年7月改定	2005年1月改定	2006年1月改定
現行の行動規範構成(理念・項目)					
理念	経営理念・経営指針	ミッション・ステートメント (私たちが目指すもの)	資生堂企業理念	綱領	三菱三綱領
	精神・価値・原則	シェヤード・バリュー (私たちが大切にすること)	THE SHISEIDO WAY (資生堂企業行動宣言)	信条、七精神	三菱地所グループ 基本使命、行動憲章
行動規範	「行動基準」名称	富士ゼロックス社員行動規範	THE SHISEIDO CODE (資生堂企業倫理・行動基準)	松下グループ行動基準	三菱地所グループ行動憲章 ・行動指針
	基本構成	富士ゼロックス社員行動規範は、経営理念である「私たちが目指すもの」「私たちが大切にすること」に続き、総則と17の基本となる行動規範および解説で構成されている。	資生堂企業倫理・行動基準は、企業行動宣言に続き、ステークホルダー(お客さまとともに、取引先とともに、株主とともに、社員とともに、社会とともに)ごとの行動基準で構成されている。	松下グループ行動基準は、3章で構成されている。1章は基本理念、2章は事業活動ごとの行動基準、3章は会社と従業員のかけわりの行動基準である。	三菱地所グループ行動憲章・行動指針は、基本使命と行動憲章および5章構成行動指針(経営者の責務、誠実な企業活動、社会との良好な関係、職場などの指針)である。

出所: 4社の『行動規範』と『コンプライアンス規程・実践実例集』³⁾を基に筆者作成

表4 先行企業の行動規範内容 (●=行動規範記載項目、☆=現行行動規範で強化項目)

企業名	富士ゼロックス		資生堂		松下電器産業		三井物産	
「行動基準」名称	富士ゼロックス 社員行動規範	富士ゼロックス 社員行動規範	THE SHISEIDO CODE (資生堂企業倫理・ 行動基準)	THE SHISEIDO CODE (資生堂企業倫理・ 行動基準)	松下電器産業 行動基準	松下グループ 行動基準	三井物産グルー プ行動憲章 (行動指針)	三井物産グルー プ行動憲章 (行動指針)
改正年月	1999年7月 一部改定	2002年4月 一部改定	2001年10月 一部改定	2003年7月 改定	1988年1月 改定	2005年1月 改定	2002年8月 改定	2006年1月 改定
「行動基準」項目								
I 法令との関係								
法規制の遵守	●	●	●	●	●	●	●	●
国際条約・国際規範の遵守	●	◎	●	●	●	☆	●	●
輸出入規制の遵守	●	◎	●	●	●	●	●	●
企業倫理の遵守	●	●	●	●	●	●	●	●
関係法令の遵守	●	●	●	●	●	●	●	●
II 社会との関係								
社会への貢献	●	●	●	●	●	☆	●	●
芸術・文化・スポーツ活動と支援	●	●	●	☆	●	●	●	●
地球環境保全・保護	●	☆	●	☆	●	☆	●	☆
地域社会への貢献・地域社会との連携	●	●	●	●	●	●	●	☆
寄付・賛助活動・公益事業の運営支援	●	●	●	●	●	☆	●	●
国際社会への貢献	●	●	●	●	●	●	●	●
反社会的勢力との関係断絶	●	●	●	●	●	●	●	☆
社会との関係・コミュニケーション	●	☆	●	☆	●	☆	●	☆
III 顧客・取引先・競争会社との関係								
製品(商品)・サービスの安全	●	●	●	●	●	●	●	●
独占禁止法の遵守	●	●	●	●	●	●	●	●
取引先・調達先との公正・公平な関係	●	●	●	●	●	●	●	●
不正競争の防止／公正競争	●	●	●	●	●	●	●	●
外国公務員贈賄禁止	●	●	●	●	●	●	●	●
公正・適切な宣伝・広告	●	●	●	●	●	●	●	●
購買先の公正な選定・公正な調達	●	●	●	●	●	●	●	●
情報開示(公正・公平・タイムリーな開示)	●	●	●	●	●	●	●	●
販売先・購買先・業務委託先との共存	●	●	●	●	●	●	●	●
正しい(公正な)営業活動	●	●	●	●	●	●	●	●
贈り物、不正な経済的利益の受取・供与禁止	●	●	●	●	●	●	●	●
国家公務員倫理法の遵守	●	☆	●	●	●	●	●	●
IV 株主・投資家との関係								
経営情報の開示／企業情報開示	●	●	●	●	●	☆	●	☆
インサイダー取引の禁止	●	☆	●	●	●	●	●	●
適正な会計処理	●	●	●	●	●	●	●	●
記録および報告	●	●	●	●	●	●	●	●
開示すべき情報とその方法、開示時期	●	●	●	●	●	●	●	●
V 社員との関係								
人権尊重・差別禁止	●	●	●	●	●	☆	●	●
セクシュアルハラスメント	●	●	●	●	●	☆	●	●
プライバシーの保護	●	●	●	●	●	●	●	●
児童労働・強制労働	●	●	●	●	●	☆	●	●
職場の安全管理	●	●	●	●	●	●	●	●
健全な職場環境の確保	●	●	●	●	●	●	●	●
労働関係法の遵守	●	●	●	●	●	●	●	●
心身の健康の維持と管理	●	●	●	●	●	●	●	●
公私のけじめ・私生活の自律	●	●	●	●	●	●	●	☆
雇用における機会均等	●	●	●	●	●	●	●	●
職場における政治活動・宗教活動の禁止	●	●	●	●	●	●	●	●
人材の育成／従業員の能力開発	●	●	●	●	●	☆	●	●
VI 会社・会社財産との関係								
利益相反禁止	●	●	●	●	●	●	●	●
政治・宗教活動の禁止	●	●	●	●	●	●	●	●
企業秘密の管理	●	●	●	●	●	●	●	●
会社資産の適切な使用／会社資産の保全	●	●	●	●	●	●	●	●
適切な情報収集・管理・秘密情報保護	●	☆	●	●	●	●	●	●
情報システムの適切な使用	●	☆	●	●	●	☆	●	●
知的財産権の保護・尊重	●	☆	●	●	●	●	●	●
顧客情報の保護	●	☆	●	●	●	●	●	●
個人情報保護	●	●	●	●	●	☆	●	☆
メディアとの関係と公約発言	●	●	●	●	●	●	●	●
VII 運用・その他								
倫理ヘルプライン・連絡・相談窓口	●	☆	●	☆	●	☆	●	☆
行動基準違反の早期是正と厳正な対応	●	●	●	●	●	●	●	●
相談者保護(公益通報者保護法遵守)	●	☆	●	☆	●	☆	●	☆
事件・事故発生時の報告・対応	●	☆	●	☆	●	☆	●	☆
違反への罰則	●	●	●	●	●	●	●	●
確認書(「行動基準」の確認)			●	☆全社員	●	☆全社員	●全社員	●全社員
誓約書(「行動基準」へのコミットメント)	●管理職以上	☆全社員					●部長以上	●部長以上
国内グループ会社への展開	●	●	●	●	●	●	●	●
海外グループ会社への展開	●	●		●	●	☆		一部

出所：4社の現行の行動規範と『コンプライアンス規程・実践事例集』をもとに筆者作成

「企業倫理の制度化」の定義に基づくと、行動規範には、体系的で明確に記述された倫理的行動規範の制定が求められる。しかしながら、多くの日本企業が制定している行動規範の実態は、“何を遵守するか”という遵守項目の条件は満たしつつあるが、“誰が、どのような理念や価値を大切（拠り所）にして、遵守項目をコミット（約束・誓約）し、遵守状況の確認と改善を継続し企業行動を変革していくのか”という行動規範の実効性を担保する浸透活動は徹底されていないといえる。

そこで、企業倫理・コンプライアンスの活動における先進企業の行動規範と浸透状況を調査した。そして、4社に共通する行動規範の実効性を高める特徴をまとめた。それは、企業理念と行動規範の結びつけ、遵守すべき明確な行動規範の制定、行動規範の適用範囲とコミットメント、行動規範遵守状況のモニタリング、行動規範に反する企業行動への対応、の5項目である。

行動規範の内容や浸透活動において実効性を高めるための要素について、先進企業4社に共通する特徴を5項目にまとめた。

1) 企業理念と行動規範の結びつけ

日本企業で制定された初期の行動規範は、経済団体連合会が1991年に制定した「経団連企業行動憲章」に準拠したものが多く、その後に発生した企業不祥事の影響もあって、法令遵守を重視した内容が中心であり、自社の企業理念を反映させたものが少なかった。

4社の行動規範の制定、改定についての取組みを確認すると、法令や規制への対応のみならず企業理念との関係を明示し、自主的な倫理基準を入れていることが特徴である。

富士ゼロックスでは、「社員行動規範」において、企業理念である「私たちが目指すもの」と「私たちが大切にすること」を明示し、共有化するとともに、「高い倫理観」の維持・向上のために社員が守るべき判断基準を示している。

資生堂では、企業理念の実現に向けて、ステークホルダーから「価値ある企業」として支持され、共に価値を創造していくことを明示すべく、「THE SHISEIDO WAY（資生堂企業行動宣言）」と「THE SHISEIDO CODE（資生堂行動基準）」を制定している。

松下電器産業では、創業者の松下幸之助氏の理念や経営理念を「行動基準」にわかり易い現代語で表現している。そして、従業員が経営理念を折々の判断・行動のための指針として活用することを重視している。

三菱地所では、経営理念として、三菱地所グループの「基本使命」と、この使命を実現するために常に遵守すべき考え方の基準として「三菱地所グループ行動憲章」を明示している。そして、「三菱地所グループの行動指針」を定め、これらの位置づけをガイドブックで具体的に解説している。

4社に共通する特徴は、まず“何のために会社が存在して、会社の社会的使命は何か”という企業理念と行動規範を結びつけていることである。そして、企業倫理を単なる「法令遵守」や「不祥事防止」を目的とした活動ではなく、「社会的責任」を果たしていくための自主的で積極的な活動として位置づけている。これは、企業が“自社の使命を果たすために、何を拠り所として行動するか”を明示することに他ならないといえよう。

2) 遵守すべき明確な行動規範の制定

行動規範は、遵守の主体である役員・従業員にとって自分の業務や日常の活動に結びつけられるものでなければ、当事者として遵守する意識は生まれにくい。行動規範を含めた企業倫理活動の周知活動をきっかけに、従業員とのコミュニケーションを活性化することが重要である。これらの視点でみた4社の実践例は次のとおりである。

富士ゼロックスの「社員行動規範」は、17項目の行動規範が具体的に表現されている。そして、過去に同社と関連企業で発生した違反行為や反倫理的な行為を100の事例にまとめた「社員行動規範ケースブック」を作成し、全社員に配布するとともに、研修で紹介している。これらの事例は、行動規範項目を自社の問題事例と結びつけて解説しているため、社員から自分の業務や行動と関連づけて理解できるという評価を受けている。

資生堂の「資生堂企業倫理・行動基準」は、ステークホルダー別（「お客さまとともに」「取引先とともに」「株主とともに」「社員とともに」「社会とともに」）の構成であり、例えば、販売に携わる従業員は「お客さまとともに」の5項目と「取引先とともに」の3項目を中心に確認する事ができる。従業員にとっても、ステークホルダーにとってもわかり易い内容となっている。

松下電器産業の「行動基準」は、メーカーとしての業務活動（「研究開発」「調達」「生産」「営業」「広報・宣伝」）に沿った構成となっている。また、その他の項目も活動別にまとめられている。この行動基準を法令や社内規程と結びつけ、具体的に解説したのが、「松下グループコンプライアンスガイド」と「コンプライアンス・ガイドブック」である。このガイドを基に全従業員に対して教育を実施し、理解促進を図っている。

三菱地所の「三菱地所グループの行動指針」は、日々の行動にあたっての具体的な行動の基準を示している。「行動指針」の構成は、第1章が「経営者の責務」、第2章が「誠実な企業活動実践のための指針」、第3章が「社会と良好な関係を築くための指針」、第4章が「職場における指針」となっている。これらを「三菱地所グループコンプライアンスガイドブック」にまとめ、全従業員に配布している。

4社の行動規範とガイドに共通する特徴は、遵守の主体となる従業員にとって、自分の業務と結びつけられる項目、内容となっていることである。また、行動規範の制定と周知にあたり、経営者が企業倫理に取り組む目的を従業員に伝え、企業倫理の重要性を社内外に繰り返し表明している。このような経営者の積極的な関与は、行動規範の周知と理解を促進するうえで有効であると考えられる。

3) 行動規範の適用範囲とコミットメント

今日の企業不祥事の発生原因をみると、多様化する労働形態（社員、期間契約、派遣契約、委託契約などの従業員）を反映して、従業員の不知や不注意によるものが増えている。例えば、情報漏えい事故・事件は、企業内のみならず関連会社や取引先において、USBメモリやPCの紛失、盗難をきっかけに発生するケースが増えている。このような従業員の不知や不注意による違反行為や事故を防止するためには、企業に働く全ての従業員に対して行動規範をはじめとした規範・規則の周知と遵守が求められる。しかしながら、行動規範の適用範囲が一部の組織や従業員に限られ、海外の関連会社や派遣契約などの従業員に適用している企業が少ないのが現状である。

行動規範の適用範囲（対象）と遵守の誓約・約束（commitment）について、4社の状況をみてみよう。

富士ゼロックスでは、同社および国内関連会社が共通の「社員行動規範」を制定し、全ての役員・社員に適用し、遵守の誓約を求めている。したがって、役員・社員は倫理教育終了後、行動規範遵守の誓約書に署名して会社に提出している（海外関連会社は各国で行動規範を制定し、管理職以上が誓約書を提出している）。

資生堂は、「資生堂行動基準」をグローバル展開し、国内外の資本関係にあるグループ会社の役員・社員に適用している。「行動基準」の冊子のなかに「約束」が記載され、署名の記入

欄が設けられている（提出義務はない）。

松下電器産業の「松下グループ行動基準」の適用範囲は、国内外の松下グループすべての役員、社員が対象であり、海外の関係会社も基本的に同一の「行動基準」を制定している。誓約では、経営理念と行動基準を理解し、遵守する確認を全社員からとっている。

三菱地所の「三菱地所グループの行動指針」は、同社および国内グループ会社の役員・社員と派遣社員など全ての従業員が対象である。誓約については、ガイドブックのなかに記載され、署名の記入欄が設けられている（提出義務はない）。

近年、グループ企業の不祥事に対して資本関係にある親会社の経営責任を問うケースが増えていて、連結の子会社を持つ企業には、「内部統制」の整備とともにグループとして遵守する共通の行動規範が求められている。4社においても行動規範遵守のコミットメントは様々な方式で行われているが、4社に共通する特徴は、誓約書の提出や署名が最終目的ではなく、行動規範を受け取った人が内容を理解し、当事者として行動規範に基づいた行動をとることを重視していることである。

4) 行動規範遵守状況のモニタリング

わが国では、企業において法令や社内規程を含む違反行為、問題が生じた場合に、これを内部で解決する相談・通報の仕組みと相談者・通報者保護¹⁾を有することが要求されている。しかしながら、各社の規範のなかに「企業や組織の問題や違反行為を発見した従業員が相談や通報を行った場合、通報者のプライバシーが保護され、通報したことを理由とした不利益を受けない」という通報者保護の記載が無い場合は、実際に重大な問題があっても内部通報に結びついていないといえる。現実には、多くの内部告発（外部のマスコミなどへの告発）により不祥事が発覚するまで、経営者が気づかなかったケースも発生している。法令や行動規範に反する行為が発生しても、それを知った人が何も行動を起さなかったら、行動規範の実効性を低めることになる。また、相談・通報の仕組みに関する手続き（利用方法、利用時間、利用のルールなど）についても継続した周知がされていなければ、相談・通報窓口を利用する人は少なくなる。したがって、行動規範やガイドには、相談者・通報者保護と具体的な手続きを明示することが求められる。

また、モニタリングの一環として、定期的に企業倫理に関する意識調査を実施することも有効である。従業員の行動規範内容の認知度、倫理研修の評価、相談窓口の認知度、個人や組織（職場）の行動規範の遵守状況レベルなどの回答結果や自由記入欄のコメントにより、企業内外に隠れている問題や不正の温床を発見し、問題が発生する前の未然防止につなげることができる。

4社は、関連会社を含んだ内部通報制度を整備し、通報者保護を明示するとともに、行動規範に反する内部通報だけではなく日常業務で判断に迷う場合にも相談できることを周知している。また、定期的に企業倫理に関する意識調査を実施し、結果をその後の活動に反映している。4社では、内部通報制度の運営や意識調査の実施について、活動の主体である従業員の声が直接把握できるため、有効なモニタリングとして位置づけている。

5) 行動規範に反する企業行動への対応

行動規範（明文化された遵守すべき規範内容）が、これまで会社の一部組織で維持されてきた組織規範（明文化されない暗黙の規範であることが多い）とトレード・オフの関係になる場合がある。具体例を挙げると、経営者が法令遵守や倫理方針に基づく行動規範を制定して社内周知しても、当該企業の営業やサービスの組織において、責任者や管理者が法令違反さえしなければ倫理や行動規範に反して売上、利益をあげることを求めるのであれば、行動規範遵守

の実効性は低くなる。

この倫理的ジレンマに対して、4社では、周知活動や倫理教育・研修の場面で自社の事例を使い、従業員に対して“なぜ、遵守する必要があるのか”、“遵守するためには職場におけるマネジメントやコミュニケーションをどう変えなければならないか”などを討議させ、行動規範遵守の重要性に気づかせている。

4社のインタビュー調査で、行動規範遵守の実効性を担保するための重要な要素として「経営者の判断・行動にぶれがないことが重要である」ことがわかった。企業活動上の倫理問題や課題は事業の構造的な問題が関連する場合が多く、個人や一部門では解決できない。このようなときに重要なのは、経営者が行動規範に則った判断と行動をとることである。行動規範遵守が原則であり、これに基づく経営ができない場合は、事業活動そのものを見直さなければならない。行動規範は、業務に関わる仕組みや手続きといった目に見えるものを改善するだけでなく、組織内の“悪しき暗黙の規範”に基づく行為を止めることで、真に現場で行動規範が遵守され、実効性のあるものとなる。

4社に共通する特徴からわかったことは、企業倫理の推進は、企業という組織から強制されて従業員が取り組むのではなく、従業員が企業倫理の必要性を理解し、自ら主体的に企業倫理の実践に取り組むようにすることと言える。換言すれば、倫理的な価値判断と行動ができる自律した人材を一人でも多く育成することである。

4. 企業情報の開示における企業倫理活動の情報公開

企業がどのような企業理念や行動指針のもとで事業活動を行っているか、経営者が企業に直接関与するステークホルダーや企業を取り巻く環境との調整をどのように行っているのか、ステークホルダーにとって企業情報は重要である。

企業の社会的責任の遂行に関する企業情報の開示方法については、法令で開示が義務づけられている情報と企業が自主的に開示する情報がある（表5）。

このなかで、「有価証券報告書」の記載項目として、「対処すべき課題」、「リスク情報」、「経営者による財務・経営成績の分析（MD&A）」、「コーポレート・ガバナンスの状況」についての記載が求められ、記載企業の企業倫理・コンプライアンスの概要が把握できるようになった。

表5 企業情報の開示方法

	根拠法令等	関連記載項目
営業報告書 (年1回)	商法 対象企業：全株式会社	・ 主要な事業内容、営業所及び工場、株式の状況、 従業員の状態その他の会社の現況 ・ 会社が対処すべき課題
有価証券報告書 (年2回)	商品取引法 対象企業：公開企業	・ 対処すべき課題 ・ リスク情報 ・ MD&A ・ コーポレートガバナンスの状況
決算短信 (年4回)	取引所規則 対象企業：調査対象	・ 会社の経営の基本方針 ・ 会社の対処すべき課題 ・ コーポレートガバナンスに関する基本的考え方等
CSRレポート等 (随時)	任意 対象企業：全株式会社	(ホームページ、IR説明会等)
CSR調査機関などによる調査	任意 対象企業：全株式会社	・ CSRへの取組の基本方針 ・ 組織的取組状況

出所：経済産業省『企業の社会的責任（CSR）を取り巻く現状について』p.27

企業の社会的責任の遂行に関する自主的な情報公開については、大手企業を中心に「CSR 報告書」（「社会・環境報告書」、「サステナビリティレポート」）が毎年発行されるようになった。この報告書に企業倫理・コンプライアンスの活動方針や活動内容を記載し、報告する企業が増えている。企業が、自社の企業倫理・コンプライアンス活動について広報（公式ウェブサイト、CSR 報告書など）を通じて具体的な情報を公開していくことは、企業活動の透明性やステークホルダー重視の活動を支えるうえで重要である。しかしながら、企業が「CSR 報告書」において、自社の“プラス面の情報”だけを選択して公開し、自社の企業活動の問題点や課題である“マイナス面の情報”を公開しない場合は、ステークホルダーの信頼を得ることは難しいといえる。現状の企業情報の提供方法や内容をみても、企業が新聞や自社の公式ウェブサイトにおいて製品事故や企業不祥事に関するお詫び記事や製品回収のお知らせなどを実施していても、その後の対応結果や再発防止活動について、公式ウェブサイトや「CSR 報告書」で継続して公開している企業は少数である。

前章で取り上げた先進企業4社における「製品事故、企業不祥事に関する情報公開」を確認すると、富士ゼロックスでは、2002年10月にプリンターの製品不良事故が発生したが、同社は「情報公開指針」に則り、社内外に速やかに情報を公開して対応している。そして、「サステナビリティレポート 2004」でトラブルの経緯と対応、再発防止活動について詳細に報告している。松下電器産業では、「社会・環境報告書 2006」で、2005年に発生した「石油暖房機死亡事故」の経過報告と今後の対策を公開している。三菱地所では、「CSR 報告書 2006」において、「OAP 問題に関するご報告」というページを設け、経過報告と今後の対策を公開している。

このような、企業不祥事や重大な製品事故・不良に対する報告は、企業にとって公開しづらい情報といえる。しかしながら、情報公開は当該企業の透明性や誠実性を向上させ、ステークホルダーの信頼回復の促進要因になりうるのではないだろうか。さらに、企業がステークホルダーに対して企業倫理・コンプライアンスの活動を積極的に公開していくことは、社内外に同じ情報が公開されていることで従業員に緊張感と自覚を与えることになり、倫理・コンプライアンス意識を高めることにつながるといえよう。

5. 企業の社会的責任論と企業倫理

企業の社会的責任について、Carroll (1991) は、社会から義務づけられている責任として、業績(売上と利潤)を上げ、魅力のある配当政策を実施する「経済的責任」と企業経営が法令や規則にしたがって行われる「法的責任」を挙げている。これらの基本的な責任に対して、「倫理的責任」は企業を取り巻く消費者、従業員、株主、社会、その他のステークホルダー（利害関係者）が公正、正義、公平とみなすことを受け入れること、さらに、法律に成文化されていないものであっても社会の人びとにとって期待または禁止されている行動を含むものである。したがって、法律を超えた倫理的領域で問題のない行動をしたうえで利益を上げていくことが「倫理的責任」と説明している。(Carroll, A. B. and Buchholtz, A. K., 2003)

今日、企業不祥事における企業対応の問題をきっかけとして、社会の人びとが企業に期待する「倫理的責任レベル」は、より高次のレベルに変化している。このような変化の背景には、企業自体が事業規模の拡大とともに、社会に及ぼす直接的、間接的な影響が大きくなり、果たすべき社会的責任も大きく変わったことが挙げられる。

経営者は、社会の人びとが持つ企業への期待や要請が時代とともに変化し、倫理的責任を果たすことが当たり前となっていることを前提に対応していく必要がある。そのためには、経営者自身が企業で働くさまざまな雇用形態の従業員に対して、企業理念や組織倫理（組織体とし

て倫理)を明示し、それに基づく判断・行動が実践できるよう企業内への浸透と実務への適用を図らなければならない。

倫理観が高い企業に所属することによって、人は学習し、自らの倫理観を高め、企業文化や企業風土を変革していくことになる。さらに、倫理原則に基づく企業行動の誠実さは社会やステークホルダーの信頼を生みだす財産となり、その財を元手に企業は長期的な利益を生み出し、いくことができるのである。

【注】

- 1)『管理職ビジネスパーソンのCSR(企業の社会的責任)に関する意識調査調査報告書』立教(2006) pp.33-34 参照。
調査では、「企業倫理遵守の取り組みは、法令・企業倫理遵守意識を向上させ、次に従業員のモラル向上、ステークホルダーからの信頼向上という結果を導く」との報告がされている。
- 2)先進企業として、日本の経営倫理常設機関である経営倫理実践研究センター(BERC: Business Ethics Research Center)主催の「経営倫理努力賞」第1回(2002)、第2回(2004)の受賞企業4社を取り上げた。この4社は、朝日新聞文化財団「有力企業の社会貢献度」(1991年~2003年実施)で、大賞・各賞を受賞している。富士ゼロックスは「社会貢献度大賞(2001)」、「企業倫理賞(2002)」、「情報開示賞(2003)」を受賞、資生堂は「社会支援賞(2000)」、「ファミリー重視賞(2001)」、「社会貢献度大賞(2003)」を受賞、松下電器産業は「情報公開賞(1995)」、「社会貢献度大賞(1996)」を受賞、三菱地所は「社会との共生賞(2003)」を受賞している。
- 3)『コンプライアンス規程・実践実例集』(2003)の改定前『行動規範』記載項目を参照。
- 4)公益通報者保護法では、公益通報したことを理由として、解雇等の不利益な取扱いをすることは法で禁止されている。

【参考文献】

- Carroll, A. B., "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, Jul-Aug. 1991
- Carroll, A. B. and Buchholtz, A. K., (2003), *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management* 5th ed., South-Western.
- 梅津光弘(2002)『ビジネスの倫理学』丸善株式会社
- 出見世信之、佐久間伸夫(2001)『現代経営と企業倫理』学文社
- 水谷雅一(1995)『経営倫理学の実践と課題』白桃書房
- 中村瑞穂編(2003)『企業倫理と企業統治 国際比較』文眞堂

【参考資料】

- 朝日新聞文化財団「企業の社会貢献度調査」委員会編、(2002, 2003)『新時代の格付け評価 有力企業の社会貢献度 2002』PHP 研究所、『新時代の格付け評価 有力企業の社会貢献度 2003』朝日新聞社
- 経営倫理実践研究センター監修(2003)『コンプライアンス規程・実践実例集-34社の先進取組事例-』、日本能率協会マネジメントセンター
- 経済産業省(2004)『企業の社会的責任(CSR)を取り巻く現状について』
- 資生堂(2005, 2006)『CSRレポート』
- 資生堂(1997, 2001, 2003)『THE SHISEIDO CODE(資生堂企業倫理・行動基準)』
- 富士ゼロックス(2004, 2005, 2006)『サステナビリティレポート』
- 富士ゼロックス(1997, 1999, 2002)『社員行動規範』
- 松下電器産業『松下電器グループ環境経営報告書 2005』、同『松下グループ社会・環境報告 2006』
- 松下電器産業(1998)『松下電器産業行動基準』、同(2005)『松下グループ行動基準』
- 三菱地所『CSR報告書 2006』
- 三菱地所(2002, 2006)『三菱地所グループ行動憲章』、「コンプライアンス特別委員会報告書」(2006)
- 立教大学ビジネスクリエーター創出センター(2006)『管理職ビジネスパーソン調査報告書』